



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

SEMINARSKI RAD

MENADŽMENT

PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

1. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA

STRATEGIJA je grčka riječ i doslovno znači "vještina generala". Strategija pruža odgovore na pitanja u kojem smjeru preduzeće želi da ide i kako će tamo stići te kao plan integriše organizacijske glavne ciljeve i aktivnosti u jednu cijelinu. To je plan borbe ili plan igre koji sačinjava jedno rukovodstvo i sadrži niz poslovnih poteza i metoda koje menadžeri koriste u vođenju kompanije. Strategija je plan aktivnosti koje će se ostvariti u konkurentskom okruženju sa namjerom postizanja organizacijskih ciljeva.

STRATEŠKI MENADŽMENT je set odluka i aktivnosti dizajniranih tako da se postignu ciljevi preduzeća. To uključuje devet kritičnih aktivnosti:

1. determiniranje misije preduzeća
2. razvoj portfolia
3. procjena vanjskog okruženja
4. analiza mogućih opcija otkrivenih usporedbom portfolia sa okruženjem
5. identifikacija željenih opcija
6. strateški izbor seta dugoročnih ciljeva i osnovnih strategija potrebnih za dostizanje željenih opcija
7. razvoj godišnjih ciljeva i kratkoročnih strategija kombinovanih sa dugoročnim ciljevima i osnovnim strategijama
8. implementacija strateških resursa, alokacija novčanih sredstava, ljudi i tehnologije, pregled i vrednovanje uspjeha strateškog procesa
9. pregled i vrednovanje uspjeha strateškog procesa koji može poslužiti kao osnova za kontrolu ali i kao ulaz budućih odlučivanja.

THOMSON i STRICKLAND posmatraju proces strateškog menadžmenta kroz 5 zadataka:

- o utvrđivanje vizije (šta kompanija hoće u budućnosti da postigne)
- o utvrđivanje ciljeva
- o formulisanje strategije kojom se mogu dostići ti rezultati
- o implementacija strategije
- o vrednovanje rezultata i iniciranje korektivnih aktivnosti u viziji

CERTO i PETER proces strateškog menadžmenta posmatraju kao proces koji uključuje:

- o analizu sredine (interne i eksterne)
- o usmjeravanje organizacije (misija i ciljevi)
- o formulisanje strategije
- o implementaciju strategije
- o stratešku kontrolu

THOMAS WHEELEN i DAVID HUNGER strateški menadžment definišu kao set menadžerskih odluka i akcija koje determinišu dugoročne performanse korporacije. Oni iznose da se proces strateškog menadžmenta može posmatrati kroz njegova tri bazična elementa a to su:

- o formulacija strategije
- o implementacija strategije
- o vrednovanje i kontrola

2. STRATEŠKO PLANIRANJE

Predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svjetlu njihove realizacije tj. budućnosti. Suština strateškog planiranja jeste prepoznavanje očekivanih, dolazećih prilika i opasnosti. Očekivane prilike i opasnosti koje će nastati sa promjenama u okruženju stavljaju se u odnos sa zatečenim snagama i slabostima ali i očekivanim njihovim promjenama, i na toj osnovi se utvrđuju strateški planovi. Strateškim planiranjem preduzeće se fokusira na iskorištavanje prilika uz minimiziranje i izbjegavanje opasnosti. **DAVIS FOOG** strateški plan uzima kao vodilju za kontinuelne promjene u organizaciji i osiguranje njene budućnosti. Strateški plan treba da sadrži slijedeće elemente:

- o pravac
- o strateški ciljevi
- o strateški prioriteti.

CHARLES W.L.HILL proces strateškog planiranja dijeli u 5 glavnih koraka:

- o selekcija, izbor misije preduzeća i glavnih ciljeva
- o analiza vanjskog okruženja da bi se otkrile prilike i prijetnje
- o analiza internog okruženja u cilju lociranja snaga i slabosti
- o selekcija strategije na bazi SWOT analize
- o implementacija strategije

3. STRATEŠKI MENADŽERI

Tipično preduzeće sa više poslova ima tri osnovna menadžment nivoa: korporacijski, poslovni i funkcionalni nivo. Generalni menadžeri nalaze se na prva dva nivoa – korporacijskom i poslovnom. Njihova uloga u strateškom menadžmentu je različita shodno njihovoj različitoj odgovornosti. Funkcionalni imaju također svoju stratešku ulogu koja se odnosi na konkretne poslovne funkcije za koje su oni pojedinačno odgovorni.

MENADŽERI NA KORPORACIJSKOM NIVOU

Da bi top menadžment u potpunosti izvršio svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta, on treba da vodi računa o tri osnovna zadatka:

- Nadgledanjem; kroz svoje aktivno učešće top menadžment može u istoj liniji razvijati preduzeće iznutra i izvana.
- Vrednovanjem i uticajem top menadžment može procjenjivati prijedloge, odluke i aktivnosti, slagati se ili ne slagati se ili davati alternativu strategije menadžmenta na nižim nivoima.
- Top menadžment može objasniti misiju preduzeća i specificirati strateške opcije njegovom nižem menadžmentu.

MENADŽERI NA NIVOU DIVIZIONA

Glavni strateški menadžeri na nivou strateške poslovne jedinice su vođe jedinice, divizionara. Njihova uloga je da prenose generalne stavove i intencije top menadžmenta sa nivoa korporacije na nivo strateške poslovne jedinice. Dok je top menadžment skoncentrisan na strategiju koja povezuje pojedinačne poslove, menadžeri na nivou divizionara su koncentrisani na strategiju koja se realizuje u okviru pojedinačnih uslova. Strateški menadžeri na nivou korporacije su orijentisani ka globalnoj strategiji a top menadžeri u strateškim poslovnim jedinicama ka poslovnim strategijama koje se realizuju u okvirima strateških poslovnih jedinica.

MENADŽERI NA NIVOU FUNKCIJA

Direktno su odgovorni menadžerima strateških poslovnih jedinica u multidivizionim preduzećima ili top menadžmentu ukoliko preduzeće nema strateških poslovnih jedinica. Svojom odgovornošću za razvoj pojedinih funkcija oni u potpunosti pomažu ostvarivanje ciljeva generalnih menadžera na nivoima strateških poslovnih jedinica i korporacije kao cjeline jer se proces implementacije strategije upravo implementira kroz funkcije.

4. POSLOVNI LIDERI

Jedan od ključnih zadataka lidera jeste da odrede u organizacijama smisao pravaca razvoja. Dobri lideri imaju viziju gdje bi organizacija mogla da ide, prepoznaju i otkrivaju profitne potencijale. Moraju posjedovati sposobnost prenošenja vizije do ostalih zaposlenih u preduzeću u smislu da ta vizija postane dio kulture preduzeća. Svojim ponašanjem treba biti uvjeren u svoju ideju i demonstrirati to. Treba biti spreman da delegira ovlaštenja i zadržati kontrolu nad ključnim pitanjima. Mora mudro iskoristiti svoju snagu a to znači tri stvari: djeluje kao član demokratske koalicije radije nego diktator, dobri lideri izbjegavaju da sebe javno izlažu detaljiziranjem u strateškim planovima ili procesnim ciljevima i sposobni lideri nastoje gurati svoje ideje koje se nazigled javljaju sporedno uz neke druge kao dio nekog šireg programa koji kao takav pokreće organizaciju upravo u pravcu kojem lider želi.

5. STRATEGIJA KAO «EMERGENT» IZNENADNI PROCES

Strategije iznenađenja ili "emergent strategije" javljaju se u organizaciji bez prethodnog planiranja ali top menadžment i dalje nastoji da iznuđene strategije kao otvorena iznenađenja stavi u kontekst strateških ciljeva preduzeća odnsono njihovih slabosti i prednosti kao i šansi i opasnosti iz okruženja. Prema Henry Mintzbergu emergent strategije su neplanirni odgovor u nepredviđenim okolnostima i one su najčešće nastale iz autonomnih akcija od strane pojedinaca. Nisu rezultat formalog planskog mehanizma.

KENICHI OHMAE naglašava značaj strateškog razmišljanja i tvrdi da je uspješna poslovna strategija rezultat nerigoroznih analiza već prije svega stanja uma. To ne znači da strateški menadžeri odbijaju analize već da mogu raditi bez njih. Donosioci strateških odluka koriste analize samo kao stimulans za kreativni proces, za testiranje ideja koje su "emerge" za implementaciju ideja ili da osiguraju uspješno izvršenje divljih visoko potencijalnih ideja koje u suprotnom ne bi bile nikad adekvatno imeplementirane.

STRATEŠKA IZNENAĐENJA znače:

- Pojave se dešavaju iznenada
- Nametanje novih problema s kojim firma ima malo ili nimalo iskustva
- Nemogućnost odgovora implicira veliki finansijski obrt ili gubitak glavne prilike
- Odgovor je hitan i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time

Razlika između namjeravanih i strategija iznenađenja jeste u procesu planiranja gdje proces planiranje strategije ide u osnovi od vrha ka dnu dok strategija iznenađenja ide od dna ka vrhu. To praktično znači da emergent strategija nastaje u dubini organizacije kao iznuđen odgovor na neočekivane pojave iz okruženja, potom se taj odgovor usaglašava sa misijom i ciljevima preduzeća, internim mogućnostima te šansama i opasnostima koje dolaze iz okruženja. Okruženje sve dinamičnije i nepredvidivije prisiljava preduzeća da ostvaruju oba vida strategija u svojoj poslovnoj praksi.

6. POBOLJŠANJE FORMALNOG PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA

CHARLES W.L. HILL daje četiri objašnjenja zašto sistem formalnog strateškog planiranja ne proizvodi uvijek željene rezultate:

- planiranje u uslovima velike neizvjesnosti
- planiranje odozgo prema dole "Ivory Tower" planiranje
- planiranje u zatečenim uslovima
- mnogi menadžeri su slabi donosioci strateških odluka

PLANIRANJE U USLOVIMA VELIKE NEIZVJESNOSTI

Nepredvidivi događaji dešavaju se stalno tako da strateški menadžeri moraju razumjeti dinamiku i kompleksnost okruženja svojih preduzeća. Najvažnije je da top menadžment o problemima razmišlja na strateški način.

PLANIRANJE ODGOZGO PREMA DOLE

Ovo je shvatanje da je planiranje ekskluzivna funkcija top menadžmenta tako da ovakve strategije imaju više štete nego koristi za preduzeće. Koncept planiranja može takođe dovesti do tenzija između planera i operativnog osoblja gdje se stvara nepovjerenje između top menadžmenta i operativnog osoblja koje otežava implementaciju strateških opredjeljenja ponekad i kad su planeri očigledno u pravu.

PLANIRANJE U ZATEČENIM USLOVIMA

Strategije formulisane na bazi ovog modela najčešće su koncentrisane na zatečene probleme a manje na sutrašnje mogućnosti. Da bi ovaj model bio korisniji potrebno je iz zatečenih unutrašnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i posasnosti napraviti pomak ka budućim snagama i slabostima kao i očekivanim prilikama i opasnostima. HAMEL i PRAHALAD se zalažu za strateški menadžment koji se bazira na izazovnim ciljevima koji nadilaze trenutne mogućnosti preduzeća. To znači da treba pronaći strategije koje razvijaju resurse i potrebne sposobnosti preduzeća da bi se ostvarili ti ciljevi radije nego proširivati postojeće snage koje bi prihvatile postojeće prilike. Razlika između strategije usklađivanja i strategije intencije jeste samo na naglasku. Strategija usklađivanja (fit strategy) je fokusirana na upoređivanje i usklađivanje postojećih resursa i sposobnosti sa zatečenim eksternim okruženjem. Strategija intencije je više interno fokusirana i koncentrisana na izgradnju novih resursa i sposobnosti shodno ambiciozno deinisanim strateškim ciljevima.

NESPOSOBNOST MENADŽERA ZA KVALITETNO STRATEŠKO ODLUČIVANJE

Menadžeri često nisu u stanju da donose kvalitetne strateške odluke i razlozi za to su dva fenomena: spoznajna predubjeđenja i grupno razmišljanje. Spoznajna predubjeđenja sastoji se od tzv "pravila palca" koje čini pet dobro poznatih spoznajnih predubjeđenja: prethodno hipotetičko predubjeđenje, eskaliranje jakog strogog vjerovanja, rezonovanje po analogiji, predstavništva, iluzija kontrole.

U praksi su poznate dvije tehnike koje umanjuju negativne efekte spoznajnih predubjeđenja a to su đavolja advokatura i dijalektičko istraživanje. Đavolja advokatura podrazumjeva generalisanje plana i kritičke analize plana gdje jedan član grupe donosi odluke koje djeluju kao đavolja pomoć u smislu da iznosi sve razloge zbog kojih je možda njihov prijedlog neprihvatljiv.

Dijalektičko istraživanje podrazumjeva generalisanje postavki za plan i generalisanje postavki protiv tako da se otvara debata između onih koji su za plan i oni koji su protiv.

7. ADIŽESOVA METODOLOGIJA ODLUČIVANJA

Prema Adižesu svrha menadžmenta je rješavati današnje probleme i biti spreman za rješavanje problema koji dolaze, koji su često kompleksniji i nepovezani sa prethodnim.

(P)- kratkoročna efektivnost - marljiva, posvećena poslu, orijentisana ka neposrednom zadatku

(A)- kratkoročna efikasnost - dobro organizovana, efikasna, detaljna i konzervativna

(E)- dugoročna efektivnost - kreativna sa sposobnošću globalnog sagledavanja

(I)- dugoročna efikasnost - osjećajna priroda okrenuta prema ljudima

Prema Adižesu strateški menadžer da bi bio u mogućnosti da donosi kvalitetne odluke mora posjedovati PAEI stil. Prema ovom autoru takva ličnost postoji samo u knjigama i to je ono što ne valja kod cijele teorije menadžmenta.

P ili usamljeni jahač: nije u stanju da administrira, nema nikakvu viziju niti sposobnost da svjesno uđe u rizik. To je marljiv radnik koncentrisan na šta sada a ne kako i zašto.

A ili birokrata: obraća pažnju na formu, uredno dolazi na posao i odlazi s posla, zakazuje stalno sastanke i birokrata vodi organizaciju u kontrolisanu propast.

E ili piroman: ličnost koja stalno kreira projekte, mijenja postojeće, puno ideja, ne slijedi nikoga, napada druge koji mu se konfrontiraju, naprasno mijenja mišljenje tako da na kraju niko ne zna šta je odlučeno.

I ili integrator: ličnost koja nema vlastite ideje ali je pomni pratilac drugih i njihovih ideja. Ne rukovodi već slijedi druge. Ličnost orijentisana ljudima a ne zadacima.

Odrednice na kojima se bazira Adižesova metodologija jeste timski rad u procesu odlučivanja, konflikt različitih stilova menadžmenta i stilova ličnosti i stvaranje organizacijske klime u kojoj ti konflikti postaju i ostaju kreativni. Konflikt je neophodan jer ga stvara komplementaran tim koji je potreban za donošenje PAEI odluke. PAEI odluke su neophodne da bi preduzeće bilo dugoročno i kratkoročno efektivno i efikasno. Ova metodologija je najvećim dijelom usmjerena na izgradnju timskog rada na ovim osnovama što organizaciju čini trajno stabilnom stvarajući joj imunitet koji će je činiti otpornom na probleme koji nastaju s promjenama u okruženju.

8. STAKEHOLDERI

STAKEHOLDERI su grupe unutar i van organizacije koje imaju udjela u njenim rezultatima, to su dakle pojedinci ili grupe koje imaju interes, potražuju ili imaju dio kapitala u određenom preduzeću za čije rezultate su zainteresovani. Dijelimo ih na interne i eksterne. Interni su vlasnici, zaposleni, menadžeri i članovi bilda direktora a u eksterne ubrajamo kupce, dobavljače, vlade, sindikate, lokalne zajednice i javnost uopšte. (slika)

9. MISIJA, VIZIJA I CILJEVI

MISIJA predstavlja formalan stav firme prema svojim stakeholderima. Charles Hill i Gareth Jones prave **izjave misije** na osnovu tri elementa:

- izraz krajnje vizije ili misije
- izraz koji indicira ključnu filozofsku vrijednost u koju su se menadžeri zavjetovali i koja ima uticaja na odluke koje oni donose
- artikulacija ključnih ciljeva u koje menadžment vjeruje i koji su konzistentni sa vrijednostima u koje su se menadžeri zavjetovali.

Misija firme može se razvijati odgovarajući na slijedeća 4 pitanja:

Šta je firmin biznis? – povezan sa prikupljanjem info-a u vezi sa konkurentskim elementima u ciljnom okruženju.

Koji je poželjan strateški položaj firme? – treba pružiti odgovore da li je firma proaktivno ili reaktivno orijentisana.

Šta je firmina glavna funkcionalna orijentacija? - identifikuje funkcionalne sposobnosti koje obezbjeđuju jaku konkurentsku prednost firme.

Kakav je stav firme prema njenim glavnim stakeholderima? – ako je organizacija posebno osjetljiva na društvena pitanja tada će njena izjava o misiji uključivati i riječi u vezi sa opredjeljenjem za čistim i sigurnim radnim ambijentom i životnom sredinom.

ABELL smatra da firma definiše svoj biznis u terminima od tri dimenzije i to: Ko će biti zadovoljen? Šta će biti zadovoljeno? Kako će kupčeve potrebe biti zadovoljene?

VIZIJA – u praksi misija i vizija se koriste naizmjenično kao sinonimi. Teorijski, misija je ono što preduzeće radi a vizija šta bi preduzeće moglo postati ukoliko uspješno ostvaruje svoju misiju. Kao prvo može biti vodič za strategiju, zatim može pomoći da stabilizuje poslovanje i osigura konkurentske prednosti i na kraju kao treće i najvažnije može inspirisati organizaciju obezbjeđujući joj cilj koji je vrijedan pažnje, plemenit i koji je iznad maksimalne vrijednosti dioničara. **JAMES COLLINS i JERRY PORRAS** u svojoj studiji o vizionarskim kompanijama sugerišu da bi poslovna vizija mogla uključivati sljedeće tri komponente: **osnovne vrijednosti**, **suštinske ciljeve** i jedan ili više **BHAG**ova odnosno velikih, uzbudljivih i hrabrih ciljeva.

Osnovne vrijednosti predstavljaju najčešće neograničeni strastveni vodeći principi organizacije kao npr. izgradnja jake marke, apsolutna orijentacija prema ka kupcu, orijentisanost ka izgradnji povjerenja. **Suštinski ciljevi** pokazuju razloge zbog čega organizacija postoji, nešto što je iznad postojećih proizvoda i usluga.

BHAG obezbjeđuje jasnu i skupljenu aspiraciju za promjenama. Ovi ciljevi mogu se javiti u nekoliko formi kao što su fokusiranje na metu, krajnji cilj, najjačeg konkurenta, uzor i interna transformacija.

VRIJEDNOSTI preduzeća čine način međusobnog ponašanja menadžera, način vođenja poslovanja te organizacijski oblik koji se izgrađuje u preduzeću.

STRATEŠKI CILJEVI predstavljaju menadžersku izjavu da će proizvesti specifične rezultate u određenom vremenskom okviru. Oni nagovještavaju kojih rezultata, koliko i kada. Strateški cilj je željeno buduće stanje koje preduzeće nastoji da dostigne. Dobro razvijeni strateški ciljevi trebaju biti:

Jasni – ciljevi trebaju biti jasni svim članovima organizacije.

Prihvatljivi – ciljevi trebaju biti prihvatljivi za sve zaposlene i da se svi zaposleni osjećaju odgovornim za njihovo dostizanje.

Fleksibilni – trebaju biti fleksibilni jer put do njihovog dostizanja determinisan je unutrašnjim snagama i prilikama iz okruženja.

Dostižni – praktično znači da su realni jer nerealne i preambiciozno postavljeni ciljevi mogu izazvati frustracije kod zaposlenih i odustajanje od njihovog izvršenja.

Trebaju podsticati na aktivnost – akciono orijentisani ciljevi u svom opisu koriste glagole: porast produktivnosti, povrat na tržišnu poziciju, uspostavljanje i održavanje tehnološkog liderstva u grani, porast itd.

10. IDENTIFIKACIJA PRILIKA I OPASNOSTI IZ OKRUŽENJA

OKRUŽENJE je u najširem smislu riječi je neodređeno i uključuje sve izvan organizacije. Može biti podijeljeno na sektore, elemente i stakeholdere. Sektor je dio ukupnog okruženja koja čine slični elementi i koji na osnovi jedinstvenih karakteristika čine dio okruženja. Elementi okruženja seopisuju kao faktori koji su stvarno i potencijalno relevantni za uspjeh i preživljavanje preduzeća. Sektori se dijele na: sektor grane, sektor izvora materijala, sektor ljudskih resursa, sektor izvora finansijskih sredstava, sektor tržišta, tehnološki sektor, sektor ekonomskih ulova, sektor vlade, socio.kulturološki sektor, međunarodni sektor.

S aspekta menadžerske pažnje pojedinim elementima okruženje se dijeli na udaljeno, opšte, ciljano i konkurentsko. Udaljeno okruženje sadrži elemente totalnog ambijenta koji imaju male izgleda da utiču na ostvarivanje strateških ciljeva preduzeća. Opšte okruženje uključuje faktore koji nisu u direktnoj povezanosti sa kratkoročnim aktivnostima organizacije i to su ekonomske, društveno-kulturne, tehnološke i političko pravne snage. Opšte okruženje može imati uticaja na poslovanje preduzeća samo ako je riječ o elementima sa snažnim uticajima, to je samo periodičan izvor prilika i opasnosti za preduzeće i uključuje pojave koje su najčešće mimo kontrole top menadžmenta.

Ciljano okruženje uključuje elemente ili sektore koji direktno efektiraju na preduzeće ali i preduzeće svojim djelovanjem utiče na njih a ovi elementi uključuju vlade, lokalne zajednice, konkurente, kupce, kreditore.

Konkurentsko okruženje obuhvata elemente koji su bliži i važniji za poslovanje preduzeća u odnosu na prethodna dva okruženja. Riječ je o grani u kojoj posluje preduzeće naravno ako je riječ o preduzeću koje nema diversifikovanu proizvodnju u više industrijskih grana.

11. PORTEROV MODEL

Fokusiran je na pet snaga koje određuju konkurenciju u okviru jedne grane:

- mogućnost ulaska novih konkurenata u granu,
- nivo konkurencije između postojećih učesnika u grani,
- pregovaračka snaga dobavljača,
- pregovaračka snaga kupca,
- mogućnost supstitucije proizvoda odnosno usluga koje pripadaju datoj grani.

POTENCIJALNI NOVI UČESNICI U GRANI.

Potencijalni konkurenti su organizacije koje još uvijek nisu u grani ali postoji mogućnost da to učine ako one to izaberu. To je slučaj kada kompanija koja je van grane ima tehnološku osnovicu koja joj daje mogućnost da uđe u određenu proizvodnju bez većih investicija. Najčešći oblik ulaznih barijera su obično obim potrebnih investicija da bi preduzeće ušlo u granu kao efikasan konkurent a to su: lojalnost marki, apsolutna troškovna prednost i ekonomija obima.

- **lojalnost marki** javlja se u uslovima kad kupci preferiraju proizvode kompanija koje se već nalaze u grani. Ona reducira opasnost od ulaska novih konkurenata dokle god potencijalni konkurenti vide da slamanje učvršćene lojalnosti kupaca prema postojećim firmama košta puno.

- **apsolutna troškovna prednost** je česta ulazna barijera gdje kompanije nabazi superiornosti u proizvodnji zasnovanoj na iskustvu i proizvodnim tajnama, kontroli glavnih inputa u proizvodnji i dostupnosti izvorima kapitala ostvaruju ovu vrstu prednosti u odnosu na nove proizvođače. Veća apsolutna troškovna prednost smanjuje opasnost od novih učesnika u grani.

- **ekonomija obima** je prednost velikih proizvođača i pokazuje se kroz niže troškove proizvodnje gdje je nižu cijenu koštanja moguće ostvariti zbog masovne proizvodnje.

KONKURENCIJA IZMEĐU POSTOJEĆIH UČESNIKA U GRANI

Rivalstvo između konkurenata je druga snaga kojom se mjeri atraktivnost grane. Ako je stepen konkurencije nizak, preduzeća u grani imaju mogućnost da povećaju cijene i tako ostvare veću profitabilnost. Ako je rivalstvo izraženo onda će rezultirati cjenovnom konkurencijom pa čak i ratom cijenama. Stepenn rivalstva uslovljen je većim brojem faktora a posebnu pažnju zaslužuju konkurentna struktura grane, rast grane i izlazne barijere.

- **konkurentna struktura grane** pokazuje broj, veličinu i distribuciju postojećih preduzeća u grani. U tom pogledu strukturu grane mogu činiti veliki broj malih preduzeća bez značajnije uloge ni jednog od njih s jedne strane, kao i u ekstremnim slučajevima, samo jedno predominantno preduzeće što je monopol s druge strane. U prvom slučaju je riječ o fragmentiranoj a u drugom o konsolidovanoj grani. Fragmentirane grane su najčešće poljoprivredna proizvodnja, trgovina na malo, uslužne djelatnosti a konsolidovane automobilska industrija, farmaceutska itd.

- **izlazne barijere** u najvećem broju slučajeva uključuju slijedeće: investicije u proizvodnu opremu koja nema alternativnu mogućnost korištenja i ne može biti prodana, visoki fiksni troškovi izlaska, emotivna vezanost za proizvodnju, ekonomska zavisnost koja je stvorena vezivanjem za jednu granu bez diversifikovanja proizvodnje u više grana.

PREGOVARAČKA SNAGA KUPACA

Kupci mogu biti posmatrani kao rijetnija preduzeća kada su u mogućnosti da formiraju tražnju koja će usloviti pad cijena. U tom slučaju kupci imaju pregovaračku snagu kojom ugrožavaju profitabilnost preduzeća čiju robu kupuju. Pregovaračka snaga kupaca raste pod slijedećim uslovima:

- Ukoliko je zamjena proizvoda jednostavna i ne košta puno
- Kada je na strani ponude veliki broj malih proizvođača a na strani tražnje nekoliko većih firmi-kupaca.
- Ukoliko su kupci dobro informisani u vezi sa proizvodima, cijenama, troškovima proizvodnje utoliko je njihova pregovaračka snaga bolja.
- Ukoliko kupci kupuju u velikim količinama
- Ukoliko su kupci u mogućnosti da naprave vertikalnu integraciju unazad to im daje priliku da dovedu dobavljače u nepovoljan položaj snižavanjem kupoprodajnih cijena.
- Ukoliko kupci nisu u situaciji da stalno iste proizvode kupuju kod istih dobavljača.

PREGOVARAČKA SNAGA DOBAVLJAČA

Ako su dobavljači u prilici da podižu cijene i smanjuju kvalitet sirovina i drugih ulaznih komponenti i na taj način direktno utiču na rezultate poslovanja njihovih kupaca tada pregovaračka snaga dobavljača djeluje kao rijetnija. Prema Porteru dobavljači su snažniji u slijedećim slučajevima:

- Kada proizvodi koje oni prodaju nemaju ili imaju mali broj supstituta i veoma su važni za kupce
- Kada preduzeća iz određene grane nisu njihovi najvažniji kupci koji kao takvi mogu uslovljavati nabavku
- Kad zamjena jednog dobavljača drugim košta puno
- Kada u cilju porasta cijena dobavljači mogu koristiti rijetniju vertikalnom integracijom unaprijed ulaskom u granu i direktno konkurisati zatečenim preduzećima u grani svojim kupcima
- Kada kompanije koje kupuju od njih ne mogu koristiti rijetnije vertikalnom integracijom unazad obezbjeđujući ulazne elemente uz niže ulazne cijene.

OPASNOST ZAMJENE PROIZVODA

Supstitucija proizvoda u nekoj grani predstavlja mogućnost zadovoljavanja kupčevih potreba na neki drugi način u odnosu na postojeći. Snaga supstitucije je veća:

- Ako postoji mnogo ostalih proizvoda koji imaju isti cilj kao posmatrani proizvod

- Ako postoje ostali tipovi proizvoda koji zadovoljavaju iste funkcije kao posmatrani ali po nižoj cijeni
- Ako su firme koje proizvode proizvode koji mogu supstituirati posmatrani proizvod veoma profitabilne na njihovim drugim tržištima.

12. MAKRO OKRUŽENJE I NJEGOV UTICAJ NA GRANU

Ukupno makro okruženje čine: makro-ekonomsko, društveno, demografsko, tehnološko i političko pravno okruženje kao i podsistemi makro okruženja kao sistema. Stanje makro ekonomskog okruženja određuje generalno zdravlje i razvojne mogućnosti poslovnih subjekata. Najvažniji faktori makro ekonomije su stopa ekonomskog rasta, kamatne stope, devizni kurs i stopa inflacije.

13. KONCEPTI STRATEŠKE GRUPE

POJAM STRATEŠKE GRUPE

Strateška grupa je grupa rivalskih preduzeća tokom vremena ostvaruje slična strateška opredjeljanja, koja imaju slične karakteristike, imaju slična sredstva i sposobnosti. Dakle grupa preduzeća koja se po nabrojanim karakteristikama razlikuju od druge skupine preduzeća jeste strateška grupa. Ona obuhvata esencijalne strateške razlike među kompanijama u okviru grane kojoj sva ta preduzeća pripadaju. Procedura konstruisanja mape strateških grupa i odlučivanja koja firma pripada kojoj strateškoj grupi može da izgleda ovako:

- Identifikovati karakteristike koje razlikuju preduzeća u grani
- Razmjestiti firme na pami sa dvije varijable koristeći parove različitih karakteristika
- Označiti firme koje spadaju u isti strateški prostor odnosno pripadaju istoj strateškoj grupi
- Opisati krug oko svake grupe praveći ga proporcionalnim veličini učešća grupe u ukupnom prihodu od prodaje ukupne grane.

Da bi strateške grupe u okviru grane bile precizno pozicionirane na mapi nužno je posmatrati nekoliko vodilja:

- Dvije izabrane varijable selektirane kao ose za mapu ne moraju imati visok stepen korelacije.
- Varijable izabrane kao ose za mapu mogle bi pokazati velike razlike po tome kako rivali sami sebe pozicioniraju da bi konkurisali na tržištu
- Varijable korištene kao ose ne treba da su kvantitativno mjerljive niti neprekidne već treba da budu opisne varijable ili definisane kao različite klase i kombinacije
- Crtajući krugove na mapi u proporciji prodaje firmi u svakoj grupi navodi nas da mapa pokazuje relativnu veličinu svake grupe.

Arnold Hax i Nicolas Majluf ističu da su dvije dimenzije – širina proizvodne linije i nivo vertikalne integracije najvažnije zajedničke dimenzije koje se koriste u procesu definisanja strateških grupa.

IMPLIKACIJA STRATEŠKIH GRUPA

Koncept strateških grupa ima brojne implikacije na proces identifikacije prilika i prijetnji u okviru grane. Najbliži konkurenti preduzeću su druga preduzeća koja pripadaju istoj strateškoj grupi a ne firme koje pripadaju drugim strateškim grupama. Firme koje pripadaju istoj strateškoj grupi teže sličnim strategijama a kupci ovih preduzeća opet tendiraju ka stavu da proizvodi u okviru strateške grupe mogu biti međusobno zamijenjeni. Dakle glavna prijetnja profitabilnosti svakoj od firmi koja pripada istoj strateškoj grupi dolazi upravo iz te grupe.

OGRANIČENJA PRIMJENE PORTEROVOG MODELA I KONCEPTA STRATEŠKE GRUPE

Ograničenja upotrebe ovih modela su slijedeća:

Oba modela prezentiraju statičku sliku konkurencije u grani odnosno u strateškoj grupi zanemarujući inovacije

Oba modela ne ističu posebnost svake od firmi, učesnika u grani, odnosno strateškoj grupi dok se u isto vrijeme prenaglašava važnost strukture grane i strateške grupe kao determinanti stope profitabilnosti preduzeća.

Charles Hill i Gareth Jones ističu kako uspješne inovacije mogu temeljno izmijeniti gransku strukturu. Posljednjih dekada jedna od najvažnijih zajedničkih posljedica inovacija su niski fiksni troškovi proizvodnje što znači reduciranje ulaznih barijera u granu odnosno u stratešku grupu.

Drugo ograničenje upotrebe modela pet snaga i strateške grupe je njihovo prenaglašavanje važnosti granske odnosno strukture grupe kao determinanti profitabilnosti preduzeća podcjenjujući važnost različitosti među firmama koje pripadaju istoj grani tj grupi. Hill i Jones ističu da veći broj najnovijih istraživanja okazuje da tek 10-20% profitabilnosti firme je uslovljeno njenom pripadnošću grani tj strateškoj grupi a sve ostalo je vezano za samu firmu.

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI
RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I
DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM